



# La perspective de l'activité en sociologie du travail: des organisations classiques au sport en passant par les associations

Pascal Ughetto

## ► To cite this version:

Pascal Ughetto. La perspective de l'activité en sociologie du travail: des organisations classiques au sport en passant par les associations. Gasparini (William) et Pichot (Lilian). Les compétences au travail: sport et corps à l'épreuve des organisations, L'Harmattan, pp.83-106, 2011. halshs-00654630

**HAL Id: halshs-00654630**

**<https://shs.hal.science/halshs-00654630>**

Submitted on 24 Dec 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike| 4.0 International License

## **La perspective de l'activité en sociologie du travail : des organisations classiques au sport, en passant par les associations**

**Pascal Ughetto** - Université Paris-Est, LATTS

pascal.ughetto@univ-paris-est.fr

L'ouverture aux questions du travail d'analyses sociologiques spécialisées, comme celles du sport ou des associations, les amène à s'intéresser aux apports de la sociologie du travail. Il importe dès lors pour celle-ci de faire connaître sa nature plurielle. L'article souligne notamment le renouvellement venu du développement d'une sociologie pragmatiste de l'activité, par ailleurs susceptible d'être articulée avec un intérêt pour l'instrumentation gestionnaire de l'activité. Cette perspective par l'activité structurée peut s'appliquer en dehors du domaine de l'entreprise. Une illustration en est donnée dans le domaine du travail associatif ainsi que dans le domaine sportif.

Mots-clefs : sociologie de l'activité – organisation – outils de gestion – travail d'organisation – travail associatif

## **La perspective de l'activité en sociologie du travail : des organisations classiques au sport, en passant par les associations**

Pascal Ughetto<sup>1</sup>

L'époque est à un approfondissement des spécialisations et parfois à une fragmentation des disciplines et sous-disciplines, mais, inversement, aussi à des rapprochements. Au sein de la sociologie, l'émergence d'un champ « sport et travail » en est une illustration.

La sociologie du travail, sans forcément faire le premier pas en direction d'autres pans de littérature, ne refuse pas d'y participer. Mais elle est déjà très occupée par son décentrement vis-à-vis de la sociologie de l'atelier et du travail ouvrier au profit d'une découverte des activités de service, du travail des cadres, du travail dans la fonction publique, etc. Elle connaît, par ailleurs, depuis les années 1990, une diversification des approches méthodologiques et un élargissement des sources d'inspiration : *a*) vers des analyses sociologiques du travail qui avaient fini par être quelque peu oubliées (interactionnisme, appliqué, en particulier, à la relation de service) ou qui étaient largement ignorées (ethnométhodologie), *b*) vers des sous-disciplines qui se révèlent porteuses de profonds renouvellements des objets, des cadres de pensée, des types d'analyse (*science studies*), *c*) vers les frontières ou l'extérieur de la discipline (découverte des études de la cognition, révision du rapport à l'ergonomie). Toutes questionnent profondément les problématiques et les méthodologies habituelles en invitant à plus d'attention minutieuse aux détails, à leur recueil méthodique.

---

<sup>1</sup> Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs), université Paris-Est.

S'est ainsi formée, depuis une vingtaine d'années, une sociologie pragmatiste de l'activité de travail (Bidet *et al.*, dir., 2006 ; Borzeix et Cochoy, 2008 ; Ughetto, 2004, 2010). Par l'attention minutieuse envers l'activité en train de se faire, cette sociologie ne réduit pas le travail à la bataille entre des salariés et des employeurs, dans le cadre du rapport de subordination, mais l'envisage comme recouvrant la bataille contre la tâche dont il faut venir à bout, et contre les résistances qui compliquent l'activité tout en lui donnant éventuellement son sel. Elle ouvre sur de nouvelles manières d'aborder les phénomènes d'organisation, non comme seule rationalisation mais comme structuration des conditions d'exercice de l'activité. L'échange social autour de l'efficacité et de l'accomplissement compétent et professionnel de la tâche, les formes de management, peuvent être vus avec une nuance nouvelle.

Au moment où la sociologie du sport peut se révéler intéressée par les apports potentiels de la sociologie du travail, cette dernière doit donc faire état de la pluralité qui la traverse.

La sociologie de l'activité se voit, cependant, souvent reprocher de ne pas indiquer la voie par laquelle on « remonte » de ses minutieuses descriptions micro-analytiques vers des dimensions plus générales de l'entreprise et des rapports sociaux. De fait, il faut articuler d'autres pans de littérature, de façon plus complète, identifier les médiations décisives. Les dispositifs de gestion sont une médiation de ce type.

Dans ce qui suit, je proposerai ainsi une lecture de la sociologie du travail contemporaine de laquelle peut se dégager l'énoncé suivant : le travail est une activité que l'on tente de mener à bien pour réaliser une tâche, non sans la recherche d'un équipement de l'action, une structuration (humaine et non humaine) de l'activité qui

aide les individus et les collectifs à affronter les obstacles et à atteindre des finalités. Dans l'entreprise, toute une régulation de contrôle a la main sur cette structuration mais il reste à savoir si elle fait instrument dans la conduite de l'activité. Je suggérerai ensuite que, au-delà des milieux classiquement étudiés, une telle problématique peut se transposer dans d'autres où ne dominent pas des formes d'autorité hiérarchique aussi légitimes que dans l'entreprise. Je rejoindrai ici la formation d'une thématique du travail associatif, résultant prioritairement d'évolutions internes aux études sociologiques du monde associatif et du militantisme (Simonet-Cusset, 2004). Le travail associatif, lui aussi, est passible d'une analyse en termes d'activité structurée. Dans le sport, une problématique de ce type peut également être importée. Je tenterai de le suggérer en prenant, pour finir, l'exemple de la reconversion des sportifs de haut niveau et en proposant d'y voir une activité (produire une reconversion), avec une finalité, plus ou moins pensée et structurée.

### **1. Le travail comme activité structurée**

La sociologie du travail ne se résume pas aujourd'hui à une sociologie des rapports sociaux de travail. Elle s'est aussi développée, ces dernières années, autour d'un point de vue sur le travail en train de se faire (l'activité), un enjeu désormais étant de faire le lien avec la structuration qui donne à cette activité un caractère (plus ou moins) organisé du point de vue de ceux qui doivent réaliser les tâches. La sociologie du travail est donc aussi désormais une sociologie pragmatiste, pouvant être étendue à l'organisation et à la structuration gestionnaire.

### 1.1. Une sociologie de l'activité

La sociologie du travail s'est beaucoup nourrie de problématiques s'intéressant au travail à travers un « prisme salarial » (Bidet, 2004), donc un intérêt privilégié pour les rapports sociaux de travail et les rationalisations par lesquelles les directions d'entreprises se sont régulièrement attaquées à l'autonomie des salariés. Mais, ces quinze ou vingt dernières années, des analyses ont davantage tenté de cerner ce que veut dire travailler au plan pratique, cognitif, subjectif.

Ecartant, au moins provisoirement, l'envie de suivre les rationalisations, les auteurs concernés s'attardent auprès du travail en train de s'effectuer, pour le serrer de près et observer presque minute après minute comment il se manifeste. Il peut s'agir d'approches ethnographiques relatives au travail de guichet et aux interactions avec les usagers ou les clients (Weller, 1999a ; Lacoste, 1995 ; Hanique, 2004), en procédant dans certains cas par le suivi méticuleux des interactions langagières (Grosjean et Lacoste, 1999 ; Borzeix et Fraenkel, dir., 2001). Les théories de l'action située et de la cognition distribuée (Suchman, 1987 ; Hutchins, 1995) donnent également des bases conceptuelles et méthodologiques à ces perspectives et attirent l'attention sur l'environnement et les « prises » (*affordances*) qu'il offre, l'équipement que représentent les artefacts. Dans la vie quotidienne, ceux-ci démultiplient notre capacité d'action au point qu'il n'y aurait pas de sens à prétendre rendre compte de l'action des hommes sans camper l'action des objets (Latour, 2006).

Le travail se présente alors comme une activité technique, passant aussi par l'engagement et les techniques du corps (Dodier, 1995 ; Chateauraynaud, 1997 ; Bidet, 2001) ou encore l'investissement subjectif. De telles perspectives

rendent envisageables des proximités toutes nouvelles avec l'ergonomie, la psychodynamique du travail, la « clinique de l'activité » (Borzeix, 2003 ; Ughetto, 2010). Elles permettent également de porter un regard inédit sur des thèmes classiques de la sociologie du travail : par exemple, la compétence (la façon dont les travailleurs font usage de leur environnement pour se sortir des épreuves du travail) (Cholez, 2008 ; Weller, 1999b), ou l'organisation (comprise comme la façon dont l'environnement humain et non humain organise la confrontation des individus et des collectifs de travail aux épreuves quotidiennes de l'activité). Ces thématiques sont, dans un premier temps, traitées sans les associer précipitamment à des politiques managériales de rationalisation. Fait notable, le fait que la pertinence des objets d'étude ne soit pas constituée en les rattachant aux projets managériaux rend parallèlement possible un élargissement de l'éventail des sujets et des lieux d'investigation.

## **1.2. La structuration par les dispositifs de gestion et d'organisation**

Cependant, l'activité s'effectue dans le cadre d'une organisation qui n'est pas qu'un décor. Le travail (des salariés ou des fonctionnaires) s'exerce pour le compte d'une autorité hiérarchique qui fixe une abondante « régulation de contrôle » (Reynaud, 1988) qui, elle-même, n'émerge pas sans un très dense « travail d'organisation » (de Terssac et Lalande, 2002).

On reproche fréquemment aux méthodes très micro-descriptives de l'ignorer et de ne pas tenter la « remontée » vers ces dimensions plus structurantes. Or, l'activité de travail est de plus en plus structurée par les

dimensions gestionnaires. Cependant, plus que des structures « tombant » sur l'activité, il y a de la structuration (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992) : les changements (par exemple, l'introduction d'une nouvelle technique) se font dans des interactions entre des contraintes institutionnelles (qui pèsent sur l'action) et l'action (qui contribue à façonner les niveaux institutionnels) ; ils passent donc par des « chaînes d'encodages successifs » dans des « scripts »<sup>2</sup> qui font l'intermédiaire entre l'action et les structures (Barley, 1986 : 83, 84). D'autre part, il y a d'infinis entremêlements entre les dispositifs de gestion et l'activité de travail. Les objets gestionnaires, au même titre que les autres, équipent l'action des travailleurs, tout en les canalisant, en décidant à leur place, jusqu'à représenter des « machines de gestion » qui agissent autant que les dirigeants (Berry, 1983) et presque également à la place des travailleurs. Qu'il s'agisse d'outils de gestion ou de machines classiques (Dodier, 1995), travailler, c'est déployer une activité à base d'instruments qui peuplent l'univers de travail aussi intensément que les êtres humains, et notamment la hiérarchie. En définitive, ces approches nous invitent à dresser la scène d'un « drame social du travail » qui, comme chez Hughes, doit avoir une souplesse de définition des protagonistes et, par ailleurs, doit s'étendre aux « non-humains ».

Ces objets ont une vie qui commence dans le monde des dirigeants et ne cesse d'aller et venir entre celui-ci et l'appareil gestionnaire qui assiste les dirigeants et diffuse

---

<sup>2</sup> Pour Barley, les scripts sont « des canevas de schémas récurrents d'interaction qui définissent, dans des termes observables et comportementaux, l'essence des rôles des acteurs (*ibid.*, p. 83 – notre traduction). Une structure est, elle-même, une « grammaire de scripts ». Barley montre alors qu'une même technique suit, dans son déploiement, des cours variés et donc débouche sur des structures diverses.



et instrumente leurs décisions. Ce sont des « objets-frontières » faisant l'articulation entre ces espaces, leurs préoccupations respectives, leur vocabulaire, leurs pratiques (Star et Griesemer, 1989).

Les dispositifs de gestion prennent en charge du travail : celui, notamment, qui est le plus répétitif dans la collecte et le traitement de l'information utile aux gestionnaires ; ou celui de forcer les opérationnels à des pratiques systématiques (suivi de procédures, respect de certaines séquences de tâches, etc.). Leur configuration ou leur prolifération peuvent être telles que, s'ils équipent le gestionnaire, en revanche ils encombrement les agents des services opérationnels ou des ateliers plus qu'ils ne les aident à conduire leur activité. Quand ils équipent (par exemple, les applications informatiques qui « tournent » sans embûches), ils finissent par être oubliés et naturalisés ; ils sont incorporés dans le travailleur. Quand ils gênent sur certains plans et sont absents sur d'autres, les salariés le font savoir en se plaignant du fait que « ici, ce n'est pas managé, ce n'est pas organisé » (Ughetto, 2007). Ils désignent ainsi des applications informatiques, des agencements des bureaux, des cloisons, des flux de dossiers, des communications d'informations, des chefs, des collègues, qui créent du désordre plus que de l'ordre et, ce faisant, entravent les dynamiques qui voyaient ces travailleurs faire un mouvement en direction de la tâche, tenter de se mobiliser pour elle et donner d'eux-mêmes en sa faveur.

Ainsi, l'organisation n'a pas qu'une logique de régulation de contrôle ; elle est ce qui rend l'environnement de travail plus organisé, plus ordonné, lisible, maniable et donc ce qui facilite le travail. Le travail est une activité et les dispositifs de gestion et d'organisation la structurent, c'est-à-dire élaborent dans le même mouvement des contraintes et des équipements avec lesquels la conduite

de l'activité va devoir faire, et, notamment, va pouvoir en faire des instruments du travail – ou va, au contraire, devoir se débattre dans une déperdition d'énergie potentiellement usante.

Parce qu'elle touche à ce point à l'activité, l'organisation ne laisse pas les travailleurs indifférents. Ils placent généralement sur elle des attentes (trop souvent déçues, à leur goût) d'un échange social juste entre le don qu'il font de leur investissement dans cette organisation (réponse aux demandes qu'elle leur adresse, acceptation des cadres qu'elle leur impose) et la reconnaissance de l'engagement ainsi fourni. Avoir un environnement de travail clair sur les finalités à poursuivre et offrant des moyens pour le faire est, le plus souvent, l'attente élémentaire.

## **2. Voir les associations comme des lieux d'activité de travail structurée**

Cette perspective ne s'applique pas qu'aux espaces dominés par des autorités hiérarchiques qui mettent au travail, confient des tâches et formalisent une régulation de contrôle. Pour le champ des études « sport et travail », où la forme associative est un contexte d'observation fréquent, il est ainsi intéressant de relever que les associations peuvent être analysées comme des lieux de travail passibles d'une analyse en termes d'activité structurée. Depuis peu, les associations sont étudiées comme des lieux de travail à part entière (Hély, 2009 ; Simonet, 2010). L'étude du militantisme et de l'engagement associatif et celle des structures que constituent les associations ont conduit un nombre croissant d'auteurs à s'intéresser à l'activité militante, aux emplois offerts par les structures associatives, au travail comme n'étant pas un attribut des seuls salariés, mais

aussi, d'une certaine manière, des bénévoles. Je soutiens ici que, par ailleurs, la problématique du travailleur associatif mérite d'être traitée, non seulement de façon extensive en incluant l'emploi, les statuts d'emploi et les relations professionnelles, mais également en profondeur, c'est-à-dire en y voyant de l'activité. L'association est, à son tour, le lieu d'une activité en organisation. Dans cette partie, j'entreprendrai de faire voir, à partir de l'exemple du Secours populaire, comment, en association, on se sent aussi confronté à des tâches, engagé dans des activités et aux prises avec leurs épreuves, avec des attentes et un point de vue sur ce que serait un cadre structuré, une organisation, qui aiderait à faire face.

L'argument est d'autant plus essentiel que les associations peuvent être des mondes du travail qui s'ignorent, des univers sociaux où des personnes se vivent elles-mêmes comme engagées face à des valeurs et non pas face à un travail. Pour partie, c'est donc éventuellement tendre un miroir au sport où des individus, des collectifs, des groupes peuvent agir selon des normes qui demandent d'interpréter les situations en termes de prouesse, de beauté de l'effort et de la performance, de valeurs nobles qui, à la limite, interdisent d'y voir de l'activité de travail et l'enjeu de structuration de l'activité.

## **2.1. Les associations, lieux de travail**

Les associations « embauchent ». Il y a, chez elles, le besoin de « bras » pour faire tout ce que, globalement, ces structures se proposent d'accomplir. De manière très informelle et de façon tout à fait traditionnelle, leurs membres saisissent des occasions pour faire connaître ce besoin et faire appel aux bonnes volontés, au concours de bénévoles ou de volontaires de toutes sortes. Les

associations qui ont une dimension de masse tout particulièrement. Les grandes associations caritatives (Restaurants du Cœur, Secours catholique, Secours populaire, etc.) sont face à une activité à très grande échelle où il y a besoin de nombreux volontaires pour distribuer les repas, réceptionner des dons de vêtements, etc. L'entrée dans l'hiver est, dans un rituel répété chaque année, l'occasion d'un traitement médiatique qui permet de relayer cet appel et d'attirer les vocations, à mi-chemin entre l'informel et la formalisation d'une campagne de recrutement. Dans d'autres cas, les associations ont développé des procédures tout à fait formelles, un « vrai » recrutement (Gateau, 2007).

Le recrutement est aussi celui de salariés, car les associations sont un « secteur » à part entière de nos économies et offrent aux actifs de véritables emplois. Pour Matthieu Hély, ce secteur se déploierait même en proportion des restrictions mises à l'essor de l'emploi public, et ne serait donc pas en dehors du marché du travail général et de ses composantes privée et publique (Hély, 2008, 2009). Il y a de l'emploi associatif, comme il y a de l'emploi privé ou public, et avec des statuts d'emploi pas nécessairement hors normes. Au contraire, dans le secteur associatif de logique « para-publique », par exemple dans les domaines liés au travail social, les emplois sont souvent régis par des dispositions statutaires très largement inspirées des classements de l'emploi public (Ion et Ravon, 2005).

Pour les salariés comme pour les bénévoles, ce n'est pas un besoin indistinct de bras qui se manifeste. Certes, en matière de bénévolat, les grandes associations caritatives reçoivent avec bienveillance toute personne qui exprime son envie de faire, de « se rendre utile ». Il n'empêche qu'elles ont aussi de véritables besoins en « qualifications ». Ces derniers peuvent être spontanément

pourvus par les flux de propositions spontanées. Les jeunes retraités ayant occupé des postes de cadres, brutalement inoccupés alors qu'ils se sentent plein de vigueur, apportent cela aux associations. Ils peuvent effectivement être tentés de continuer d'être actifs tout en voyant dans la retraite et le bénévolat le moyen de le faire dans d'autres conditions (moins de logique économique, moins d'objectifs de résultats, moins de stress, un emploi du temps moins chargé). En allant proposer leurs services à des associations – typiques de ces nouveaux profils de militants théorisés par Jacques Ion (Ion, dir., 2001) –, ils permettent aussi à celles-ci d'importer des qualifications : sur des activités de gestion, ou, sur du travail d'encadrement (même si, pour respecter les sensibilités militantes, l'expression ne sera pas forcément utilisée).

La problématique de la professionnalisation dans les associations s'en tient souvent à cette question du recours à des spécialistes issus des formations destinées au monde de l'entreprise. Mais les « forces de travail » des associations sont bien plus hétérogènes et il reste, par ailleurs, à considérer la compétence à partir de l'activité de travail.

## **2.2. Une activité structurée**

Dans le cas du travail salarié en entreprise, on s'attend à voir l'activité structurée par une autorité hiérarchique, les objectifs, les moyens, les obligations qu'elle fixe. Parler d'activité structurée, c'est appréhender le travail comme activité en train de se faire, constituée des démêlés avec une tâche à mener à bien, éventuellement avec des tâches non directement compatibles entre elles, avec des contraintes, des prises, des ressources, bref, des conditions d'exercice de l'activité. Mais c'est aussi avoir un point de

vue sur la structuration conçue comme ce qui se passe pratiquement en termes de conception des objectifs et de l'environnement de travail par des acteurs : les processus trouvent généralement leur origine du côté des dirigeants d'une entreprise, certes, mais, tout autant, de l'appareil gestionnaire et de tous les acteurs contribuant au « design » des machines et des instruments de gestion : consultants, ingénieurs concepteurs d'applications informatiques, etc. La structuration, c'est aussi tout le niveau de la réception de ces principes et de cet outillage par ceux qui vont devoir y couler leur activité et qui, eux-mêmes, ne laissent pas faire sans restructurer.

Le point de vue développé ici est que les spécificités certaines des associations ne les empêchent pas d'être simultanément des lieux où, parce qu'on produit (de la réinsertion, de la passion pour la musique et des compétences dans la pratique du chant ou d'un instrument de musique, de la passion et de la pratique d'un sport, etc.), et donc parce qu'on exerce une activité qui, malgré les intentions, ne peut pas être menée parfaitement en « amateur », la problématique de l'organisation de l'activité de travail et des règles et dispositifs d'organisation et de gestion compte.

Une enquête sur le travail au Secours populaire français, sur laquelle je m'appuie (Ughetto et Combes, 2010a, 2010b), permet de voir ces recrutés une fois intégrés dans les comités locaux et en train de s'y livrer à leurs activités. Dans ces comités, on peut observer des bénévoles se confronter à une activité parfois nouvelle, mais aussi à une structure : le Secours populaire, son organisation, son fonctionnement. De fait, chez beaucoup d'entre eux, une part de découverte, voire de surprise, s'exprime. Axelle Brodriez discute la réalité d'une rupture historique dans les formes d'engagement militant au sein du Secours populaire (Brodriez, 2006). Toujours est-il qu'on observe

bien des bénévoles aux prises avec une réflexion, des questions – qu'ils se posent d'ailleurs plus à eux-mêmes, silencieusement, qu'ouvertement à autrui –, à propos de l'activité et de l'organisation ou de la désorganisation au sein de laquelle ils doivent la mener à bien.

Un comité local réunit, plutôt indistinctement, des salariés, en très petit nombre et souvent en contrats aidés, et des bénévoles. Ces deux catégories ne constituent pas réellement un critère pour la répartition des tâches – et cela d'autant moins que les frontières ne sont pas étanches : on peut être en contrat aidé, après avoir été un bénéficiaire et continuer de prêter main forte au-delà des horaires officiels et, donc, être de fait également bénévole. L'activité du Secours populaire est telle qu'elle a, en réalité, des besoins en compétences, voire en métiers. Mais, comme beaucoup d'associations, elle fait « avec les moyens du bord ». Associations indépendantes, les comités gèrent les activités que l'on trouve n'importe où en France (des permanences d'accueil, de la distribution de colis alimentaires et de vêtements, etc.) et des activités qu'ils mettent en place à la suite d'initiatives et de possibilités locales (soutien scolaire, lutte contre l'illettrisme, vente de livres, etc.). Parallèlement, ils gèrent les moyens, humains et matériels, permettant d'y faire face. Ils sont, en définitive, très tributaires de ressources non programmables : la « chance » d'avoir une enseignante à la retraite qui propose de faire des ateliers d'apprentissage de la lecture, etc. Dans un cas comme celui-là, il n'y a pas eu de démarche de recrutement ; il y a encore moins une planification par « le National » des besoins généraux sur cette « fonction », ni des besoins fédération par fédération et comité par comité.

La professionnalisation a ainsi pu progresser dans les associations sans signifier un basculement entier dans une gestion de type entreprise et sans dénaturer le

fonctionnement associatif. Au Secours populaire, on incorpore des professionnalités sans les faire entrer dans une véritable gestion, qui serait largement hors de portée des comités locaux. Assurément, il existe, dans les associations, des pans d'activité très rationalisés, par exemple des campagnes médiatiques très orchestrées (Lefevre et Ollitrault, 2007). Mais cela ne doit pas être extrapolé : il y a des archipels de gestion parmi des fonctionnements moins directement structurés par cette gestion.

Les moyens matériels de travail, les procédures, les coordinations sont également gérés avec des éléments d'organisation qui ne vont pas jusqu'à des pratiques systématiques qui seraient imposées aux bénévoles en vertu de la rigueur d'une bonne gestion. On peut observer des bénévoles remplissant des cahiers et tenir sur ce support des états manuscrits. S'ils semblent le faire sans souci d'harmonisation, transmission ou coordination avec d'autres membres du comité, et encore moins d'informatisation, ils expriment pourtant, dans ces pratiques, un rapport à l'activité qui n'est certainement pas celui de l'impréparation. Au contraire, ces artefacts, bien que rudimentaires, sont les témoins d'une activité réflexive, sur les finalités et les modalités pertinentes de l'activité. On est forcé de comprendre qu'ils ne révèlent aucune négligence ou inorganisation, mais, pourrait-on dire, un encastrement social de la gestion, de l'espace concédé à la progression de celle-ci. Car la transposition sur un tableur serait une opération symboliquement et pratiquement délicate. Certains bénévoles ou salariés ayant une maîtrise limitée de l'écrit, généraliser une prétendue « bonne pratique » se heurterait à l'anxiété et aux blocages que l'on risquerait de faire naître chez eux, *a fortiori* avec un outil informatique. Dans une association à finalité caritative comme le Secours populaire, avec ce que



cela implique par ailleurs comme frontière faible entre les bénéficiaires et les bénévoles, ces préoccupations sont suffisamment actives pour prendre le pas sur d'éventuels raisonnements en termes d'efficacité productive et d'importance de la gestion.

Ce sont là les conditions dans lesquelles le travail se structure. Dans une association telle que le Secours populaire, on ne travaille pas en dehors des processus gestionnaires, mais des processus particulièrement encastrés<sup>3</sup>.

### **2.3. La difficulté de penser le travail d'organisation en association**

En tout cas, indubitablement, on travaille. Ces bénévoles et ces salariés sont aux prises avec des tâches à accomplir, parfois de niveau comparable à ce que font des salariés ou des fonctionnaires. L'activité d'accueil emprunte nombre de ses aspects à celle de travailleurs sociaux. Il y a un véritable travail de régulation des flux, d'orientation des bénéficiaires, d'interprétation des besoins, de constitution d'un dossier, de renseignement sur les démarches administratives et l'accès aux aides sociales, d'élaboration de projets avec ces bénéficiaires, etc. La gestion des stocks, de son côté, ne fait pas moins appel à des tâches complexes. Dans tous les cas, les flux ne sont absorbés, le traitement des demandes et des marchandises n'est fait, que parce que les membres des permanences les abordent avec une certaine méthode. Ils n'y font pas face sans préparation, sans organisation. De fait, un monde où la gestion n'a pas le champ entièrement libre pour être légitime à imposer des directives et des procédures afin de

---

<sup>3</sup> L'entreprise ne devant à son tour pas être vue comme un monde où la gestion serait totalement « désencastrée ».

rationaliser n'équivaut pas, *ipso facto*, à un règne du désorganisé. Ce n'est pas le royaume du n'importe quoi. C'est plutôt que le travail d'organisation n'a pas à sa disposition les facilités, les voies rapides, d'une gestion qui aurait un droit immédiat à imposer des objectifs et des modes opératoires. Le travail est d'emblée structuré avec des spécificités.

La sociologie du travail est prompte à voir dans l'excès de gestion un « aveuglement organisationnel » (Boussard, Mercier et Tripier, 2004) se retournant contre les travailleurs. L'intérêt de l'observation du travailleur associatif est de voir que cela ne manque pas non plus d'inconfort que d'exercer dans la situation symétrique, d'un certain déficit de gestion.

Le monde du travail qu'est le Secours populaire révèle, en effet, ses malaises de travailleurs qui ne s'autorisent pas forcément à protester ni même à se l'avouer mais qui ressentent cependant des gênes dans l'accomplissement de leurs tâches. Celles-ci relèvent largement de l'inscription dans une organisation qui, sur la base de la confiance qui leur est faite, les laisse un peu livrés à eux-mêmes et faiblement inscrits dans une organisation. La bonne volonté est, en quelque sorte, excessivement sollicitée. Cela n'a pas à voir avec des phénomènes comme une exploitation abusive du travail non rémunéré. C'est simplement que l'engagement qu'apportent les bénévoles est salué en raison de l'envie de faire qui se manifeste avec lui, dont on considère qu'il représente en soi déjà beaucoup. L'association prendra, avec gratitude, le résultat du travail effectué, quel qu'il soit, mais également laissera à la personne la liberté de décider ce qu'il lui semble bon de faire. A cette personne âgée qui accepte de consacrer quelques heures pour l'activité cuisine, on apporte essentiellement le remerciement de faire autant d'heures de route pour cela. Mais cette personne se sent un peu

isolée, comme si, dans le fond, la cuisine n'importait pas réellement pour le comité et les autres bénévoles. C'est le revers du fait que l'activité est facultative. Cette autre femme, quant à elle, s'est trouvée désarmée de ne pas s'être sentie davantage intégrée dans une organisation quand elle est arrivée : « on n'est pas amené », dit-elle, pour faire comprendre qu'une fois admise dans les rangs des bénévoles, pour peu que l'activité ne soit pas centrale, on nous fait confiance, mais, d'un autre côté, on ne fait partie d'aucun cadre.

Sur des profils de bénévoles dont le parcours militant est récent, dont l'identité professionnelle a été très prégnante, qui sont arrivés au Secours populaire plus pour combler un vide (une perte d'activité à la suite de l'entrée en retraite, un isolement familial et amical, etc.), cela prend un relief très marqué. L'intérêt personnel à persévérer dans cette association est susceptible d'être mis en balance avec le cadre que représenteraient d'autres associations. Le fait de ne pas se sentir gérés, de ne pas placer clairement leur activité dans une organisation – avec, certes, ses contraintes, mais aussi son expression des finalités à atteindre et des ressources à disposition – se révèle déroutant.

Les dispositifs de gestion ne sont pas que des créatures managériales, servant exclusivement les préoccupations du management. Ils ont aussi un enjeu du côté de l'ergonomie de l'activité, par la structuration que, précisément, ils imposent à cette activité. La structuration contraint et, en cela, peut représenter, pour la conduite de l'activité, une rationalité exogène, une source d'empêchements, un détournement absurde, un véhicule d'injonctions contradictoires. Mais – autre face – la structuration étaye, guide, facilite, augmente la puissance d'action. Le travail d'organisation procède certes d'abord de l'utilité qu'il représente pour le management, mais simultanément du

travail que font systématiquement les travailleurs pour organiser ou réorganiser le travail (Clot, 1999), c'est-à-dire en fait leur environnement de travail et les finalités poursuivies.

### **3. Voir le sport comme donnant lieu à des activités de travail structurées**

#### **3.1. Sport et activités de travail structurées**

Les études « sport et travail » peuvent tirer parti de ce qui vient d'être exposé, s'agissant des enseignements retenus du fonctionnement associatif. Mais pas seulement. L'idée générale est plutôt d'inciter ces études à rechercher des activités, et leur structuration, là où les découpages indigènes, les qualifications locales des problèmes, n'ont précisément pas pris le pli d'y voir des activités de travail. Entraîner un sportif est une activité, se faisant dans le cadre d'une structuration, avec des autorités, des instances productrices de directives, de politiques, de moyens (les fédérations, les clubs, etc.). Même si je ne ferai ici qu'esquisser cette perspective, on peut suggérer aussi que la reconversion des sportifs de haut niveau n'est pas qu'un « enjeu », un « problème » ou un « processus », mais une activité, dans laquelle s'engagent des « travailleurs » (e.g. : le « coach »), en coproduction avec le sportif lui-même, selon des finalités, qui peuvent être plurielles, dans un cadre structuré (par exemple par les fédérations).

De la même manière que le travail associatif a beaucoup été exploré avec des mailles d'analyse larges (qui sont plutôt celles de l'emploi), le travail lié au sport a beaucoup été abordé en termes d'étude des mécanismes de socialisation à l'emploi sportif (Bertrand, 2009) ou diverses autres questions de recherche abordant le travail

avec des catégorisations larges. A titre d'exemple, et dans un cadre où le sport est potentiellement associé à un gisement d'emplois, il s'agit de l'effort pour distinguer les activités qui ont directement à voir avec le sport et celles qui ne lui sont liées que de manière indirecte (sponsoring, etc.). Cela justifie toute une réflexion sur les compétences, celles détenues par les individus pratiquant le sport ou, au contraire, celles des spécialistes issus de formations non sportives : ainsi, chez un fabricant d'articles de sport, l'activité marketing requiert-elle des passionnés et pratiquants des divers sports ou des diplômés de marketing (Bauger *et al.*, 2004) ?

Comme pour les associations, je vais cependant tenter d'illustrer ce que pourrait vouloir dire d'aborder le sport comme donnant lieu à des activités prenant place elles-mêmes dans une structuration avec laquelle elles doivent faire. La reconversion des sportifs de haut niveau peut ainsi être construite analytiquement comme un processus qui ne se réalise pas uniquement par des principes mais en vertu du fait que certains s'y attellent, font des choses, développent des activités qui font progresser le processus pour tel individu donné<sup>4</sup>.

### **3.2. Le sport de haut niveau : des activités structurées**

La reconversion, après la période d'activité sportive intense tournée vers les résultats dans des tournois, des compétitions, des matches, etc., est couramment perçue comme un problème individuel, orienté vers le futur. C'est le sportif, comme individualité, qui est observé, jouant son avenir, dans sa capacité à déclarer un projet, à bifurquer ou rester dans le sport, à commencer une nouvelle carrière,

---

<sup>4</sup> J'emprunte, pour cela, des résultats non publiés obtenus par Sylviane Félix dans la réalisation d'un mémoire de master sous ma direction.

etc. A y regarder de plus près, on s'aperçoit toutefois que la reconversion est un processus fortement dépendant du passé, à travers la manière dont celui-ci a préparé le sportif à affronter cette activité qu'est de se reconverter ; et, en ce sens, c'est un processus à forte composante collective et organisationnelle. Car le sportif de haut niveau n'a pas exercé son activité sportive isolément, mais dans un cadre organisationnel où il se voyait désigner des objectifs et où il était lui-même l'objet d'objectifs et d'activités. Au minimum, il avait un entraîneur, ou coach. Dans la plupart des cas, il était aussi un membre d'une fédération. Il pouvait également avoir un agent, sollicité en particulier pour les contrats avec les sponsors<sup>5</sup>. En tant que travailleur, être sportif de haut niveau, c'est avoir à pratiquer des activités comme s'entraîner, concourir, répondre à la presse, participer à des opérations de promotions valorisant le sponsor, etc. Ces activités s'articulent mais parfois sans pouvoir éviter la concurrence de leurs finalités : par exemple, il faut arbitrer entre le temps passé pour le compte du sponsor et la préparation pour l'obtention de résultats.

Elles ne sont certainement pas laissées à la libre initiative du sportif, qui est, au contraire, très encadré par un *staff* supposé l'accompagner mais qui exerce aussi une forme d'autorité, renvoyant le sportif vers ses responsabilités vis-à-vis de l'organisation. Le sportif se trouve ainsi placé dans des configurations organisationnelles variables : si le coach est lui-même très faiblement inscrit dans la fédération, le cadre structuré dans lequel le sportif conduit ses activités hérite à la fois très peu des contraintes qui résulteraient d'une plus forte présence dans la fédération

---

<sup>5</sup> Il faudrait également inclure les médecins, qui peuvent être étudiés en s'interrogeant sur la façon dont eux-mêmes investissent leur activité, notamment en vertu de quelles représentations des finalités et des pratiques légitimes (Brissonneau et Le Noé, 2006).

mais aussi très peu de ses ressources. Le sportif, dans ce cas, gère moins une relation avec une organisation, ses demandes, ses contraintes, ses appuis qu'avec une personnalité individuelle. Ce cadre est structurant pour les arbitrages qu'il fait entre ses activités (pondération des priorités, etc.).

### **3.2. Le coach au travail, sur le sportif et sa reconversion**

Mais, à leur tour, le coach, l'agent, les gens de l'appareil de la fédération sont des travailleurs qui exercent, en définitive, un travail sur autrui (Dubet, 2002), à savoir la personne du sportif. L'organisation qu'est la fédération a une politique, tributaire des pressions exercées par le ministère, des alliances et des conflits avec des sponsors, des médias audiovisuels, etc., autour d'enjeux purement sportifs mais aussi de ceux liés à l'économie du sport (retombées financières, financement d'un sport qui se trouve être riche ou, au contraire, délaissé). Le travail s'accomplissant sur le sportif fait l'objet d'arbitrages, réfléchis, explicités, ou non, entre les diverses finalités qu'il sert et auxquelles on pourrait penser.

Important pour le cas de la reconversion est, par exemple, le fait qu'une fédération ou un coach peut pondérer variablement des objectifs aussi différents qu'obtenir des résultats sportifs (où l'on distingue même les jeux olympiques ou le championnat du monde, etc.), et donc fabriquer un athlète en mesure de le faire, et développer des individus qui ne seront pas des sportifs toute leur vie<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Et, dans leur carrière, ne seront pas tous des sportifs de classe exceptionnelle. Le monde des sportifs de haut niveau, en réalité, se différencie en sous-populations : les athlètes de bon niveau, ceux de haut niveau international, ceux de stature exceptionnelle, etc.

Quand il conduit son activité, le coach – en travailleur qu’il est – stabilise une idée de ce à quoi il doit œuvrer ; il affronte les conflits de temporalité entre ces divers horizons possibles de son activité (un relatif court terme des résultats ou un plus long terme de la fabrique de l’individu autonome).

Derrière le travail de préparation ne se profile pas qu’une préparation aux résultats. Potentiellement, plusieurs activités sont poursuivies en parallèle. On façonne simultanément un sportif et sa capacité à obtenir des résultats ainsi que la personne qu’il est. Dominique Dessors, qui s’est intéressée à la formation des jeunes dans le milieu hippique, en donne une idée : « Un site d’entraînement est un espace où se côtoient, sans toujours s’articuler volontiers, un grand nombre d’activités soit au service des chevaux (écuries, livraisons du fourrage, vétérinaires, entretien des pistes, maréchaux-ferrants, etc.) soit dont les chevaux sont au service (courses). L’école d’application est la situation où se conjuguent le plus étroitement les deux intérêts. » (Dessors et L’Hotellier, 2005 : 210). Dans cet espace structuré d’activités diverses et d’intervenants divers, se délivre un apprentissage technique mais, simultanément, se fait un travail sur les résistances aux épreuves, sur l’incorporation des valeurs du groupe, etc. : par les plaisanteries, par les reproches adressés aux stagiaires lads avec irritation sur leur fainéantise ou sur leur incompetence à analyser les problèmes qui se posent, les jeunes lads sont canalisés « vers des postures viriles d’indifférence apparente aux commentaires. Lorsque la peur du cheval se manifeste, au moment par exemple de prodiguer un soin dans le box, les conseils pour s’y prendre mieux ne sont pas toujours patients, ils réfèrent souvent à des recommandations antérieures qu’on n’accepte pas aussitôt de répéter, et la pédagogie peut consister à exiger de trouver une solution



soi-même. » (*ibid.* : 211). Implicitement, D. Dessors montre qu'il y a de quoi s'intéresser à l'activité de ceux qui socialisent et transmettent.

Le coach ou la fédération peuvent se voir ainsi. Ceux dont le profil est d'agir en étant inspirés par l'idée que l'objectif à réaliser à tout prix consiste dans les résultats au sein des compétitions orientent leur activité en concentrant de façon quasi exclusive le sportif sur sa préparation et les compétitions. Ils sont ainsi conduits à délaisser l'activité de fabrication d'un individu autonome, capable d'avoir ultérieurement une vie en dehors du sport, etc. Cela se traduira par le fait que le coach n'invite pas le sportif à poursuivre des études en parallèle, à entretenir des activités et des relations personnelles en dehors du sport pratiqué, à anticiper sur les carrières possibles à l'avenir. Après coup, cela apparaîtra comme des phénomènes relevant de la solidité ou de la fragilité d'une personne (telle star très médiatisée d'un sport qui « pète les plombs » et quitte la scène avec fracas ou, au contraire, tel sportif qui prend une retraite sereine et passe à autre chose sans rupture psychologique apparente, etc.). En fait, cela a beaucoup à voir avec l'activité sportive qui a été la sienne, les activités plurielles que cela recouvre, la structuration dans laquelle cela s'est déroulé et les activités des multiples travailleurs non directement sportifs qui l'ont entouré.

Il y a de quoi retracer un univers organisationnel, des professionnels ayant des théories de l'activité qui leur est demandée, de ses finalités justes et de ses bonnes pratiques, des arbitrages décidés parfois en situation pour s'emparer de l'activité, des manières alternatives de la conduire. Partant d'un sportif en reconversion, on peut remonter vers l'activité qu'il a eu à conduire, sa matérialité, ses dimensions plurielles, mais aussi vers l'activité qui s'est exercée sur lui, sur ce qu'elle a

« fabriqué », sur les théories qui ont présidé aux choix la concernant, et sur la structuration organisationnelle de l'ensemble.

### **Conclusion**

Cette illustration n'est là qu'à titre de suggestion rapidement « dégrossie ». Les études « sport et travail » se développent comme champ de recherche rénovant les manières d'entrer dans l'analyse du sport et des activités économiques afférentes. Rencontrant dans ce mouvement la sociologie du travail, elles peuvent constater que cette discipline leur propose des apports variés, au sein desquels l'une des questions est de savoir comment on pose la question du travail : comme un rapport social ou comme une activité structurée.

### **Références bibliographiques**

- BARLEY S.R. (1986), « Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, p. 78-108.
- BAUGER P., AUBEL O., FABER C., PICHOT L. (2004), « Définir les compétences : un enjeu pour l'emploi sportif », *Travail et emploi*, n° 99, p. 99-108.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion, document multigraphié, juin (disponible sur : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263141/>).

- BERTRAND J. (2009), « Entre "passion" et incertitude : la socialisation au métier de footballeur professionnel », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 3, p. 361-378.
- BIDET A. (2001), « Le travail et l'économique : pour un regard anthropologique », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 2, p. 215-234.
- BIDET A. (2004), « Retour sur la sociologie du travail : un impensé technique ? », *Revue de l'IRES*, n° 44, p. 157-169.
- BIDET A., BORZEIX A., PILLON T., ROT G., VATIN F. (dir.) (2006), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès.
- BORZEIX A. (2003), « De quelques fausses similarités, gros malentendus et vrais terrains d'entente », *Travail et emploi*, n° 94, p. 31-35.
- BORZEIX A., COCHOY F. (2008), « Travail et théories de l'activité. Vers des *workplace studies* ? », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 3, p. 273-286.
- BORZEIX A., FRAENKEL B. (coord.) (2001), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS Editions.
- BOUSSARD V., MERCIER D., TRIPIER P. (2004), *L'aveuglement organisationnel*, Paris, CNRS Editions.
- BRISSENEAU C., LE NOE O. (2006), « Construction d'un problème public autour du dopage et reconnaissance d'une spécialité médicale », *Sociologie du travail*, vol. 48, n° 4, p. 487-508.
- BRODIEZ A. (2006), *Le Secours populaire français, 1945-2000. Du communisme à l'humanitaire*, Paris, Presses de Sciences Po.

- CHATEAURAYNAUD F. (1997), « Vigilance et transformation. Présence corporelle et responsabilité dans la conduite des dispositifs techniques », *Réseaux*, n° 85, p. 101-127.
- CHOLEZ C. (2008), « Compétences spatiales, compétences d'action dans l'espace. La tournée du chauffeur-livreur », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 2, n° 1, 2008/1, p. 37-61.
- CLOT Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- DESSORS D., L'HOTELLIER N. (2005), « Une tentative d'infléchir la démarche de prévention dans le secteur hippique », *Travailler*, n° 14 (reproduit in D. Dessors, *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, Toulouse, Erès, 2009, p. 205-223).
- DODIER N. (1995), *Les hommes et les machines*, Paris, Métailié.
- DUBET F. (2002), *Le déclin de l'institution*, Paris, Le Seuil.
- GATEAU M. (2007), « Du bouche-à-oreille à l'entretien d'embauche. Le recrutement dans les associations de commerce équitable », *Sociologies pratiques*, n° 15, p. 123-134.
- GROSJEAN M., LACOSTE M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, PUF.
- HANIQUE F. (2004), *Le sens du travail*, Ramonville Saint-Agne, Erès.
- HELY M. (2008), « Servir l'intérêt général ou produire de l'utilité sociale ? Avenir de la fonction publique et marché du travail associatif », *Les mondes du travail*, n° 5, p. 23-37.

- HELY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF.
- HUTCHINS E. (1995), *Cognition in the Wild*, Cambridge (Mass.), The MIT Press.
- ION J. (dir.) (2001), *L'engagement au pluriel*, Saint-Etienne, Publications de l'université de Saint-Etienne.
- ION J., RAVON B. (2005), *Les travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 7<sup>e</sup> éd.
- LACOSTE M. (1995), « Le langage du "guichet". Accueil et traitement des demandes dans la relation de service », *Connexions*, n° 65, p. 7–26.
- LAVE J. (1988), *Cognition in Practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LATOUR B. (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte.
- LEFEVRE S., OLLITRAULT S. (2007), « Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International », *Sociologies pratiques*, n° 15, p. 97-110.
- ORLIKOWSKI W.J. (1992), « The Duality of Technology : Rethinking the Concept of Technology in Organizations », *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, p. 419-420.
- REYNAUD J.-D. (1988), « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, tome XXIX, n° 1, p. 5-18.
- SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole*, Paris, La Dispute.

- SIMONET-CUSSET, M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n° 44, p. 141-155.
- STAR S.L., GRIESEMER J.R. (1989), « Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39 », *Social Science of Studies*, Vol. 19, No. 3, p. 387-420.
- SUCHMAN L.A. (1987), *Plans and Situated Actions. The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge, Cambridge University Press.
- TERSSAC G. (de), Lalande K. (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, PUF.
- UGHETTO P. (sous la dir.) (2004), Dossier « Activité et action dans le travail », *Revue de l'IRES*, n° 44.
- UGHETTO P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Editions de l'ANACT.
- UGHETTO P. (2010), « Subjectivité et travail : pour une sociologie de l'activité », *Education permanente*, n° 184, p. 137-148.
- UGHETTO P., COMBES M.-C. (2010a), « Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ? », *Socio-Logos* [en ligne], 5/2010, 15 p.
- UGHETTO P., COMBES M.-C. (2010b), « Malaise dans l'association : travail, organisation et engagement », *Travailler*, n° 24, p. 153-174.
- WELLER J.-M. (1999a), *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer.

WELLER J.M. (1999b), « Les compétences de l'agent de bureau dépendent aussi de son guichet », *Education permanente*, n° 141, p. 69-82.